

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Мурманский государственный технический университет»
Институт дополнительного профессионального образования

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом
ФГАОУ ВО «МГТУ»
протокол
от «__» _____ 2020 г.
№ _____

Председатель Ученого совета,
Врио ректора
_____ С.Р. Деркач

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

«ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

Мурманск
2020

Разработчики образовательной программы:

начальник отдела разработки образовательных программ и стратегического планирования
Управления образования ФГАОУ ВО «Мурманский государственный технический университет»

А.Б. Лощакова

директор ИДПО ФГАОУ ВО «Мурманский государственный технический университет», доцент

Е.С. Кузнецова

I. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Целью реализации программы повышения квалификации «Эффективность руководителя» является повышение личной эффективности руководителя в управлении персоналом организации (актуализация вопроса о значении внутренних ресурсов руководителя в достижении эффективности управленческой деятельности; содействие в осознании собственных сильных и слабых сторон личности и в определении направлений дальнейшего саморазвития), а также совершенствование **компетенций**, необходимых для профессиональной деятельности:

- умение критически оценивать личные достоинства и недостатки, анализировать свои возможности, самосовершенствоваться;
- способность адаптироваться к меняющимся условиям профессиональной деятельности и изменяющимся социокультурным условиям, приобретать новые знания и умения, повышать свой интеллектуальный и общекультурный уровень, развивать социальные и профессиональные компетенции, изменять вид и характер своей профессиональной деятельности;
- способность распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности;
- способность применять при решении профессиональных задач психологические методы, средства и приемы;
- владение навыками использования теорий мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки деятельности других;
- знание основ возникновения, профилактики и разрешения конфликтов в коллективе;
- стремление к личностному и профессиональному саморазвитию.

II. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ, ВКЛЮЧАЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ПОДЛЕЖАЩИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ, И (ИЛИ) ПЕРЕЧЕНЬ НОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЮЩИХСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

При разработке образовательной программы учитывается ФГОС ВО 38.03.03 «Управление персоналом (уровень бакалавриата)» (Приказ Минобрнауки Российской Федерации от 12.08.2020 № 955).

Выпускник программы должен **знать**:

- понятийный аппарат изучаемого курса;
- признаки эффективного руководителя, структуру личной эффективности;
- внутренние ресурсы, которые способствуют эффективности руководителя;

- собственные сильные и слабые стороны (потенциальные ограничения, препятствующие успешному управлению).

Выпускник программы должен **уметь**:

- использовать теоретический материал для решения практических вопросов;
- анализировать различные стороны собственной личности; соотносить их с требованиями профессии и занимаемой должности;
- эффективно использовать психологические методы, средства и приемы управления персоналом;
- применять на практике современные теории мотивации и лидерства;
- использовать современные формы и методы самоорганизации и саморазвития и самосовершенствования собственной эффективности.

Выпускник программы должен **владеть**:

- базовыми навыками личной организованности и саморегуляции;
- навыками организации и координации взаимодействия в коллективе;
- навыками профилактики и разрешения конфликтов;
- способами выбора оптимальных направлений профессионального и личностного роста.

III. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

IV. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Календарный учебный график может быть представлен в виде расписания учебных занятий на каждый период обучения, утверждаемого директором ИДПО до начала обучения слушателей в данном периоде.

V. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (РАЗДЕЛОВ, МОДУЛЕЙ)

№ п/п	Наименование разделов / тем	Содержание разделов / тем	лекции	практ. и (лабор. и пр.)	самост. работа
1	Особенности управленческой деятельности и эффективность руководителя	Специфика управленческого труда Эффективность руководителя как объект изучения Управленческие компетенции современного руководителя	2/2	4/-	10/2
2	Выбор эффективного стиля управления	Стили управления: виды особенности применения Ситуационный подход к выбору стиля Эффективное делегирование полномочий подчиненным	2/2	4/-	10/2
3	Мотивационная регуляция организационного поведения персонала	Мотивация персонала как управленческая функция Мотивационные установки руководителей Роль и особенности применения различных способов нематериального стимулирования в управлении персоналом Обратная связь подчиненным как эффективный способ нематериального воздействия Демотивация подчиненных: причины, стадии и влияние руководителя	2/2	8/2	10/2
4	Основы управления организационными конфликтами	Виды и причины конфликтов в организации Этапы и формулы конфликтов Стратегии разрешения организационных конфликтов: ролевое поведение руководителя Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе как способ предупреждения конфликтов	2/-	8/2	10/2
	Итого		8/6	24/4	40/8

*по 72-часовой программе / по 18-часовой программе

Литература:

1. Брик, Л.В. Эффективность руководителя в управлении персоналом организации: учеб. пособие для слушателей прогр. проф. переподготов. и повышения квалификации упр. кадров/ Л.В. Брик, Е.С. Кузнецова, А.Б. Лощакова - Мурманск: Изд-во МГТУ, 2018. - 114 с.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом : Учебник / М.И. Бухалков. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 399 с.
3. Дворецкая, М.Я. Психология успешности: методические рекомендации для начинающих руководителей: пособие для слушателей прогр. проф. переподготов. и повышения квалификации упр. кадров / М.Я. Дворецкая, А.Б. Лощакова. - Мурманск: Изд-во МГТУ, 2020. – 69 с.
4. Дубина, И.Н. Творческие решения в управлении и бизнесе/ И.Н. Дубина.- 2-е изд., исправ. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 372 с.
5. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учеб.-практ. пособие / И. Н. Кузнецов. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 595 с.
6. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. - М.: Изд-во Юрайт, 2012. - 488 с.
7. Недосека, Е.В. Конфликты в организации: учеб. пособие /Е.В. Недосека, О.Н. Недосека. - Мурманск: МАГУ, 2016. – 142 с.
8. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко; под общ. ред. С.Д. Резника; Министерство образования РФ, Пенз. Гос. Архитектур. – строит. Акад. И др. – М.: Инфра-М, 2008. – 622 с.
9. Покровская, Е. А. Бизнес - коммуникации : учеб. пособие для вузов / Е. А. Покровская, И. Б. Лобанов. - М.: Дашков и К : Наука-Пресс, 2010. – 286 с.
10. Резник, С.Д. Персональный менеджмент: тесты и конкретные ситуации: учебное пособие / С.Д. Резник – М.: Инфра-М, 2005. – 160 с.
11. Рябев, В.В. Социология управления: учеб. пособие/ В.В. Рябев, А.А. Артеменков, Е.О. Волова. - Мурманск: Изд-во МГТУ, 2013. - 110 с.
12. Современный менеджмент: учебник / Базилевич А. И. и др. ; под ред. М. М. Максимцова. - М. : Вузовский учебник : Инфра- М, 2012. - 297 с.
13. Тимофеев, М.И. Психология менеджмента: учеб. пособие / М.И. Тимофеев. - М.: Риор, 2011. - 204 с.
14. Ткачук, Л. Т. Менеджмент : учебник / Л. Т. Ткачук ; под ред. М. И. Щадова. - Ростов н/Д : Феникс, 2012. - 539 с.
15. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учебник / Э.Шейн; пер. с англ. И. Малкова; науч. ред. Ковалева Т.Ю. – 4-е изд. - СПб. [и др.]: Питер, 2013. – 352 с.
16. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера) / В.П. Шейнов.– Мн.: Харвест, 2007. – 750 с.

Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Библиотека Мурманского государственного технического университета - Режим доступа: <http://library.mstu.edu.ru>
2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»

- Режим доступа: <http://window.edu.ru>
- 3. Мурманская государственная областная универсальная научная библиотека -
Режим доступа: [http:// www.mgounb.ru](http://www.mgounb.ru)

VI. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Учебно-методическое и информационное обеспечение программы:

Слушателям обеспечивается доступ в Интернет, а также к библиотечному фонду ФГАОУ ВО «МГТУ» и электронной библиотеке, включая электронный каталог, виртуальную справочную службу, информационные ресурсы партнеров (электронных библиотечных систем).

При проведении занятий преподаватели используют наглядные пособия (мультимедийные материалы).

Материально-технические условия:

Для организации учебного процесса используется аудиторный фонд университета. Институт ДПО располагает аудиториями, оснащенными мультимедийным оборудованием (201Л, 205 Л, 207Л, 208Л, 209Л), аудиторией для проведения практических занятий (300Л) и компьютерным классом (303Л).

Педагогические условия (кадровое обеспечение программы):

Реализация образовательной программы осуществляется квалифицированными научно-педагогическими кадрами, имеющими базовое образование в области психологии и управления, систематически занимающимися научной, учебно-методической и (или) практической деятельностью, соответствующей профилю преподаваемой дисциплины.

Требования к слушателям программы и уровню их подготовки:

К освоению дополнительной профессиональной программы допускаются лица, имеющие (получающие) высшее или среднее профессиональное образование.

При освоении дополнительной профессиональной программы параллельно с получением среднего профессионального образования или высшего образования диплом о профессиональной переподготовке выдается одновременно с получением (либо после получения) слушателем соответствующего документа об образовании и о квалификации.

VII. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Итоговая аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится в форме тестирования.

Примерные вопросы теста:

Тест к модулю «Особенности управленческой деятельности и эффективность руководителя»

1. Назовите главный ресурс современной организации, обеспечивающий решение фактически любых задач:

- а) финансы
- б) персонал**
- в) инновационный потенциал

2. Что понимается под управленческой деятельностью:

- а) достижение целей организации с помощью основных ресурсов внутренней и внешней среды
- б) стимулирование персонала, направленное на повышение эффективности и производительности его труда
- в) регулирование социальных отношений в коллективе
- г) организация взаимодействия между членами организации, направленное на реализацию функции управления ею**

3. Предмет труда руководителя - это:

- а) ресурсы организации
- б) информация**
- в) персонал
- г) цели и задачи организации

4. Назовите результат труда руководителя:

- а) прибыль и рентабельность
- б) эффективное использование ресурсов
- в) управленческие решения**
- г) рациональное взаимодействие между элементами организации

5. К условиям, обеспечивающим специфичность деятельности руководителя (по А.В. Карпову), относятся:

- а) лимитированные временные ограничения
- б) высокая ответственность за конечные результаты
- в) стрессовые ситуации
- г) значительная информационная неопределенность
- д) все перечисленное**

6. По результатам научных исследований современные требования к руководителю включают:
- а) стремление к самосовершенствованию
 - б) гибкость поведения в изменяющихся ситуациях
 - в) ответы 1 и 2 верны**
 - г) ни один из ответов не верен
7. Термин «эффективность» интерпретируется следующим образом:
- а) положительный результат деятельности
 - б) отношение результата к затратам, обусловившим его получение**
 - в) рациональность использования ресурсов
 - г) все ответы верны
8. Эффективный руководитель, по мнению Ф. Лютенса, 70 % времени тратит на:
- а) традиционное управление
 - б) организацию сети
 - в) коммуникацию и управление человеческими ресурсами**
 - г) самосовершенствование
9. К признакам эффективного руководителя относят следующие критерии:
- а) подразделение успешно выполняет свою функцию внутри компании и решает соответствующие задачи
 - б) подчиненные мотивированы к работе
 - в) руководитель пользуется авторитетом
 - г) в коллективе поддерживаются доброжелательные, психологически комфортные отношения
 - д) все ответы верны**
10. Назовите одну из типичных ошибочных установок начинающего руководителя:
- а) делегирование полномочий вносит разнообразие в деятельность подчиненных
 - б) мотивировать подчиненных не нужно, они работают за деньги и должны хорошо работать без всяких мотиваций**
 - в) руководитель должен контролировать деятельность неформальных групп в организации
 - г) все ответы верны
11. Что понимается под управленческой (должностной) компетенцией:
- а) образование и квалификация руководителя
 - б) профессиональный опыт, навыки и умения руководителя
 - в) набор знаний, практического опыта, навыков и личностных качеств руководителя, позволяющий ему качественно решать поставленные задачи для достижения определенных результатов**
 - г) все ответы верны
12. Способность понимать самого себя и других людей в процессе общения и делового взаимодействия относится к следующей базовой компетенции руководителя:
- а) интеллектуальной
 - б) эмоциональной
 - в) индивидуально-личностной
 - г) социально-психологической**
 - д) инструментальной

13. Умение быстро решать практические задачи относится к следующей базовой компетенции руководителя:

- а) интеллектуальной
- б) эмоциональной
- в) индивидуально-личностной
- г) социально-психологической
- д) инструментальной

14. Знание о предмете труда и сторонах труда относится к следующей базовой компетенции руководителя:

- а) интеллектуальной
- б) эмоциональной
- в) индивидуально-личностной
- г) социально-психологической
- д) **инструментальной**

15. Управление эмоциональными потоками и собственной мотивацией относится к следующей базовой компетенции руководителя:

- а) интеллектуальной
- б) **эмоциональной**
- в) индивидуально-личностной
- г) социально-психологической
- д) инструментальной

16. Самостоятельность и самодостаточность относятся к следующей базовой компетенции руководителя:

- а) интеллектуальной
- б) эмоциональной
- в) **индивидуально-личностной**
- г) социально-психологической
- д) инструментальной

17. Что, по мнению Е.Н. Морозовой, относится к техническим ресурсам менеджера:

- а) интеллект и коммуникативные технологии
- б) лидерский потенциал и навыки командной работы
- в) выносливость и энергия
- г) **коммуникативные технологии, навыки командной работы**

18. Что, по мнению Е.Н. Морозовой, относится к психологическим ресурсам менеджера:

- а) **интеллект, лидерский потенциал, выносливость**
- б) энергия и навыки командной работы
- в) приемы влияния и способы урегулирования конфликтов
- г) психическое здоровье и коммуникативные технологии

Тест к модулю «Выбор эффективного стиля управления»

1. Что понимается под стилем управления:

- а) комплекс методов управления персоналом
- б) **привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с**

целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей

- в) определенный набор личных качеств руководителя, обеспечивающий его эффективность
- г) взаимодействие людей, включенных в совместную деятельность

2. Выберите утверждение, отражающее суть поведенческого подхода к эффективному стилю управления:

- а) в эффективности управления решающую роль играют дополнительные факторы (характер задания, имеющаяся информация, личные качества подчиненных и т.п.)
- б) если руководитель каждый день уделяет большое внимание поведению подчиненных, то подчиненные также влияют на то, как ведут себя руководители
- в) лучшие руководители обладают определенным набором общих для всех личных качеств, обеспечивающих эффективность их деятельности
- г) **эффективное управление осуществляется не столько личностными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчиненным**

3. Выберите утверждение, отражающее суть ситуационного подхода к эффективному стилю управления:

- а) **в эффективности управления решающую роль играют дополнительные факторы (характер задания, имеющаяся информация, личные качества подчиненных и т.п.)**
- б) если руководитель каждый день уделяет большое внимание поведению подчиненных, то подчиненные также влияют на то, как ведут себя руководители
- в) лучшие руководители обладают определенным набором общих для всех личных качеств, обеспечивающих эффективность их деятельности
- г) эффективное управление осуществляется не столько личностными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчиненным

4. Выберите утверждение, отражающее суть подхода к эффективному стилю управления с позиции личностных качеств:

- а) в эффективности управления решающую роль играют дополнительные факторы (характер задания, имеющаяся информация, личные качества подчиненных и т.п.)
- б) если руководитель каждый день уделяет большое внимание поведению подчиненных, то подчиненные также влияют на то, как ведут себя руководители
- в) **лучшие руководители обладают определенным набором общих для всех личных качеств, обеспечивающих эффективность их деятельности**
- г) эффективное управление осуществляется не столько личностными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчиненным

5. Какие стили управления, согласно К. Левину, являются классическими:

- а) **автократичный, демократичный и либеральный**
- б) демократичный, либеральный и либерально-демократичный
- в) автократичный, бюрократичный и демократичный
- г) демократичный, партисипативный и либеральный

6. Выберите описание, наиболее подходящее автократичному стилю управления:

- а) коллегиальное принятие решений, деловой психологический климат, распоряжения в форме убеждения, высокая эффективность
- б) вежливо уступающие отношения с подчиненными, выжидание при принятии решений, неопределенный психологический климат, низкая или неустойчивая эффективность
- в) **распоряжения в форме приказа, максимально формализованные отношения с подчиненными, блокирование инициативы подчиненных, единоначалие при принятии решений**

7. Выберите описание, наиболее подходящее демократичному стилю управления:

- а) **коллегиальное принятие решений, деловой психологический климат, распоряжения в форме убеждения, высокая эффективность**
- б) вежливо уступающие отношения с подчиненными, выжидание при принятии решений, неопределенный психологический климат, низкая или неустойчивая эффективность
- в) распоряжения в форме приказа, максимально формализованные отношения с подчиненными, блокирование инициативы подчиненных, единоначалие при принятии решений

8. Выберите описание, наиболее подходящее либеральному стилю управления:

- а) коллегиальное принятие решений, деловой психологический климат, распоряжения в форме убеждения, высокая эффективность
- б) **вежливо уступающие отношения с подчиненными, выжидание при принятии решений, неопределенный психологический климат, низкая или неустойчивая эффективность**
- в) распоряжения в форме приказа, максимально формализованные отношения с подчиненными, блокирование инициативы подчиненных, единоначалие при принятии решений

9. Какому стилю управления свойственны блокирование инициативы подчиненных и ограничение их самостоятельности:

- а) **автократичному**
- б) демократичному
- в) либеральному

10. Какому стилю управления свойственны распоряжения в форме убеждения и поощрение инициативы подчиненных:

- а) автократичному
- б) **демократичному**
- в) либеральному

11. Какому стилю управления свойственны неопределенный психологический климат и распоряжения в форме просьбы:

- а) автократичному
- б) демократичному
- в) либеральному**

12. *Определите условия, при которых автократичный стиль управления наиболее эффективен:*

- а) экстремальные условия, ограничения по времени, крупные предприятия**
- б) стабильные условия, высококвалифицированный персонал
- в) стандартные условия деятельности, наличие управленческих алгоритмов
- г) верны ответы «б» и «в»

13. *Определите условия, при которых демократичный стиль управления неэффективен:*

- а) стабильные условия, высококвалифицированный персонал
- б) стабильные условия, низкоквалифицированный персонал
- в) нестандартные условия с ограничениями по времени**
- г) все ответы неверны

14. *Определите условия, при которых либеральный стиль управления может быть эффективен:*

- а) высококвалифицированный персонал**
- б) экстремальные условия, ограничения по времени, крупные предприятия
- в) стандартные условия деятельности, наличие управленческих алгоритмов
- г) все ответы неверны

15. *Отметьте основные черты партисипативного стиля управления:*

- а) регулярные совещания руководителя с подчиненными
- б) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений
- в) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий
- г) все ответы верны**

16. *Какой стиль управления применяется к подчиненным с высоким уровнем зрелости (в соответствии с ситуационным подходом к выбору стиля)?:*

- а) директивный
- б) обучающий
- в) поддерживающий
- г) делегирующий**

16. *По отношению к подчиненным с каким уровнем зрелости применяется обучающий стиль управления (в соответствии с ситуационным подходом к выбору стиля)?:*

- а) низким
- б) средним**
- в) высоким
- г) низким и средним

17. Назовите основные факторы, определяющие способ делегирования полномочий:

- а) степень подготовленности подчиненных к тому или иному заданию
- б) срок совместной работы подчиненных с руководителем
- в) уровень компетентности подчиненных
- г) **все ответы верны**

18. К преимуществам эффективного делегирования полномочий относят:

- а) максимальную вовлеченность руководителя в оперативное управление процессами
- б) **повышение уровня мотивации персонала**
- в) упорядочение взаимоотношений между подчиненными
- г) все ответы верны

19. Какие причины приводят к сопротивлению руководителей делегированию?:

- а) **боязнь руководителя за результаты работы, незнание руководителем технологии делегирования полномочий, страх руководителя утратить свою незаменимость**
- б) боязнь руководителя за результаты работы, низкий уровень мотивации подчиненных, недостаток ресурсов для материального стимулирования
- в) незнание руководителем технологии делегирования полномочий, слишком высокий уровень самостоятельности подчиненных, неустойчивая структура организации
- г) все ответы верны

20. Что из перечисленного можно и нужно делегировать?:

- а) подбор подчиненных
- б) **задания, в которых руководитель менее компетентен, чем подчиненные**
- в) дисциплинарные меры
- г) проблемы этики и корпоративных норм

21. Что из перечисленного можно и нужно делегировать?:

- а) **задания, которые способствуют профессиональному росту подчиненных**
- б) определение вознаграждения
- в) контроль и оценку результатов
- г) решение крупных финансовых вопросов

22. Что из перечисленного не следует делегировать?:

- а) рутинную работу
- б) первичный отбор подчиненных
- в) задания, в которых руководитель менее компетентен, чем подчиненные
- г) **подбор подчиненных**

23. Что из перечисленного не следует делегировать?:

- а) рутинную работу
- б) первичный отбор подчиненных
- в) контроль и оценку результатов**
- г) задания, повышающие мотивацию подчиненных

24. Под фиктивным делегированием полномочий понимается:

- а) делегирование полномочий без соответствующего материального вознаграждения
- б) делегирование полномочий, в которых руководитель менее компетентен, чем подчиненные
- в) делегирование полномочий, которые подчиненные уже имеют в силу своих должностных обязанностей**
- г) делегирование полномочий без детального инструктирования

25. Назовите типичные ошибки делегирования полномочий:

- а) фиктивное делегирование
- б) делегирование полномочий группе сотрудников без указания индивидуальной ответственности
- в) боязнь «уронить авторитет»
- г) все ответы верны**

Тест к модулю «Мотивационная регуляция организационного поведения персонала»

1. Что понимается под трудовой мотивацией:

- а) испытываемая сотрудником нужда, нехватка чего-либо, необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности
- б) процесс активизации отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ**
- в) внешнее воздействие на сотрудника, целью которого является направление его деятельности, корректировка поведения в организации
- г) внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей

2. Для большинства руководителей важно, чтобы их подчиненные были ориентированы:

- а) на задачу и на результат**
- б) на задачу и на процесс
- в) на избегание неудачи
- г) на себя и на достижение успеха

3. К какому виду стимулирования относится улучшение организации труда?:

- а) к нематериальному
- б) к материальному неденежному**
- в) к материальному денежному

4. К какому виду стимулирования относится общественное признание?:

- а) к нематериальному творческому
- б) к материальному неденежному
- в) к нематериальному социально-психологическому**

5. К какому виду стимулирования относятся компенсации?:

- а) к материальному денежному**
- б) к материальному неденежному
- в) к нематериальному

6. Какие виды стимулирования относятся к материальным неденежным?:

- а) дополнительный отпуск, улучшение условий труда
- б) компенсации, гибкий график работы
- в) улучшение условий труда, питание, оплата транспортных расходов**
- г) повышение квалификации, страховки, компенсации

7. Назовите условия, необходимые для создания позитивной мотивации у сотрудников:

- а) ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны исполнителю, быть измеримыми
- б) вознаграждения должны быть ценными для исполнителей
- в) система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов
- г) получаемые вознаграждения должны соответствовать результатам
- д) и распределяться справедливо
- е) все ответы верны**

8. Управленческая практика показывает:

- а) высокая заработная плата мотивирует сотрудника к активной деятельности
- б) высокая заработная плата не мотивирует сотрудника к активной деятельности, а лишь не побуждает искать новую работу**
- в) высокая заработная плата мотивирует сотрудника к активной деятельности, но при условии дополнительного нематериального стимулирования

9. Обратная связь от руководителя (в том числе похвала и критика) относится:

- а) к нематериальному стимулированию в части развития коммуникаций**
- б) к нематериальному стимулированию в части кадровой политики и корпоративной культуры
- в) к нематериальному стимулированию в части функциональных особенностей работы

10. Делегирование полномочий относится:

- а) к нематериальному стимулированию в части развития коммуникаций
- б) к нематериальному стимулированию в части кадровой политики и корпоративной культуры
- в) к нематериальному стимулированию в части функциональных особенностей работы**

11. Мотивация временем относится:

- а) к нематериальному стимулированию в части развития коммуникаций
- б) к нематериальному стимулированию в части кадровой политики и корпоративной культуры**
- в) к нематериальному стимулированию в части функциональных особенностей работы

12. В соответствии с теорией А. Маслоу, по отношению к сотруднику, доминирующей потребностью которого является потребность в безопасности и защищенности, целесообразно применять следующие виды стимулирования:

- а) обеспечение нормальными условиями труда, достаточно времени для отдыха
- б) награждения за достижения, положительная обратная связь, делегирование полномочий
- в) надежная система социального страхования, информирование о долгосрочных целях компании, частая обратная связь**
- г) контроль по отклонениям, делегирование полномочий, возможности для обучения и развития

13. В соответствии с теорией А. Маслоу, по отношению к сотруднику, доминирующей потребностью которого является социальная потребность, целесообразно применять следующие виды стимулирования:

- а) создание возможности общения (в том числе на совещаниях), возможности взаимодействовать с командой во время работы, проведение общих празднований знаменательных для организации событий и дат**
- б) обеспечение нормальными условиями труда, достаточно времени для отдыха
- в) контроль по отклонениям, делегирование полномочий, возможности для обучения и развития
- г) награждения за достижения (публичное признание заслуг), обращение как с профессионалом, положительная обратная связь, делегирование полномочий

14. В соответствии с теорией А. Маслоу, по отношению к сотруднику, доминирующей потребностью которого является потребность в самоуважении, целесообразно применять следующие виды стимулирования:

- а) контроль по отклонениям, делегирование полномочий, возможности для обучения и развития
- б) награждения за достижения (публичное признание заслуг), обращение как с профессионалом, положительная обратная связь, делегирование полномочий**
- в) надежная система социального страхования, информирование о долгосрочных целях компании, частая обратная связь

- г) обеспечение нормальными условиями труда, достаточно времени для отдыха

15. В соответствии с теорией А. Маслоу, по отношению к сотруднику, доминирующей потребностью которого является потребность в самовыражении, целесообразно применять следующие виды стимулирования:

- а) надежная система социального страхования, информирование о долгосрочных целях компании, частая обратная связь
- б) создание возможности общения (в том числе на совещаниях), возможности взаимодействовать с командой во время работы, проведение общих празднований знаменательных для организации событий и дат
- в) награждения за достижения (публичное признание заслуг), обращение как с профессионалом, положительная обратная связь, делегирование полномочий
- г) **предоставление сложной и важной работы, контроль по отклонениям, делегирование полномочий, возможности для обучения и развития**

16. Что понимается под обратной связью подчиненному?:

- а) оценка эффективности действий подчиненного
- б) текущий контроль результатов труда подчиненного
- в) **озвучивание реакции на определенные действия сотрудника**
- г) делегирование полномочий сотруднику

17. Что относится к косвенным инструментам обратной связи подчиненному?:

- а) благодарность или выговор
- б) вознаграждение или депремирование
- в) повышение или понижение по службе
- г) **все перечисленное**

18. Демотивация подчиненного – это:

- а) потеря интереса к работе со стороны подчиненного
- б) **комплекс внутренних эмоциональных состояний сотрудника, относящийся к группе отрицательных (стрессовых) переживаний**
- в) снижение эффективности труда подчиненного, обусловленное факторами стресса
- г) снижение степени эффективности материального и нематериального стимулирования подчиненного

19. Назовите основные проблемы организации при потере мотивации у подчиненных:

- а) **низкая производительность труда и уход из организации самых способных и перспективных сотрудников**
- б) высокая частота конфликтов в организации
- в) снижение эффективности адаптации персонала
- г) все ответы верны

20. Какие внутриорганизационные факторы приводят к потере мотивации у подчиненных? :

- а) игнорирование идей и инициативы
- б) отсутствие личного и профессионального роста
- в) нарушение негласного контракта
- г) **все ответы верны**

Тест к модулю «Основы управления организационными конфликтами»

1. Нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации (например, распространение порочащих слухов) человека или организации – является примером:

- а) социальных контактов
- б) **конфликтных действий**
- в) социальных отношений
- г) пространственных контактов

2. Примером действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

- а) социальные контакты
- б) соприкосновения в пространстве между людьми
- в) **угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать**
- г) действия, определенные впечатлениями, полученными в раннем детстве

3. Участник конфликтной ситуации, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые отличаются от основных, исходных или по сравнению с Вашими – это:

- а) партнер
- б) клиент
- в) конкурент
- г) **оппонент**
- д) собеседник

4. Любой конфликт в организации имеет:

- а) положительные функции
- б) отрицательные функции
- в) **ответы 1 и 2 верны**
- г) ни один из ответов не верен

5. Источником, причиной конфликтных ситуаций и конфликтов является:

- а) **противоречие**
- б) объект
- в) предмет

- г) процесс
- д) повод

6. По степени выраженности конфликты бывают:

- а) межличностные и межгрупповые
- б) вертикальные и горизонтальные
- в) конструктивные и деструктивные
- г) кратковременные и затяжные
- д) **открытые и закрытые.**

7. По характеру причин выделяют конфликты:

- а) **объективные и субъективные**
- б) формальные и неформальные
- в) открытые и закрытые
- г) вертикальные и горизонтальные
- д) конструктивные и деструктивные

8. По объему социального взаимодействия конфликты бывают:

- а) внутриличностные
- б) межличностные
- в) внутригрупповые
- г) межгрупповые
- д) **все ответы верны**

9. В наибольшей степени в действиях руководителя способствует развитию конфликта:

- а) **несправедливая оценка труда**
- б) ошибка в планировании работ
- в) несвоевременный контроль
- г) излишняя частота совещаний

10. Процесс управления конфликтами в организациях включает в себя следующее:

- а) выявление конфликта
- б) определение участников конфликта
- в) выявление причин конфликта
- г) нахождение методов разрешения конфликта
- д) **все перечисленное**

11. Ресурсные конфликты в организации – это:

- а) конфликты между структурными подразделениями
- б) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации
- в) **конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов**
- г) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации

12. Деятельность, направленная на недопущение возникновения и разрушительного влияния конфликтов на работу организации называется:

- а) разрешением конфликта
- б) осознанием конфликта
- в) игнорированием конфликта
- г) **профилактикой конфликта**

13. Бесконфликтность внутри организации предполагает согласованность:

- а) целей администрации и целей клиентов
- б) **целей персонала и целей администрации**
- в) уровня образования руководителя и подчиненного
- г) стажа работы руководителей отделов

14. Позитивным последствием конфликта считается:

- а) возрастание неудовлетворенности трудом
- б) сокрытие информации
- в) рост текучести кадров
- г) стремление к победам, а не к решению проблем
- д) **уменьшение единомыслия, покорности**

15. Кто из нижеперечисленных ученых разработал двухмерную модель стратегий (стилей) поведения личности в конфликте:

- а) **К. Томас и Р. Килмен**
- б) Д. Скотт и Ч. Ликсон
- в) М. Дойч и Д. Скотт
- г) Х. Корнелиус и Ш. Фейр

16. Стратегия поведения в конфликте - это:

- а) совокупность манипулятивных уловок
- б) **способ разрешения конфликта**
- в) способ осуществления определенных интересов
- г) воздействие на поведение людей

17. Определите название стратегии поведения в конфликте, при котором в первую очередь удовлетворяют собственные интересы в ущерб интересам других:

- а) **конкуренция**
- б) уклонение (уход)
- в) компромисс
- г) приспособление
- д) сотрудничество

18. Стратегия урегулирования разногласий в конфликте путем взаимных уступок определяется как:

- а) конкуренция
- б) уклонение (уход)
- в) **компромисс**
- г) приспособление
- д) сотрудничество

19. *Определите название стратегии поведения в конфликте, при котором один из участников конфликта приносит в жертву собственные интересы ради другого:*

- а) конкуренция
- б) уклонение (уход)
- в) компромисс
- г) **приспособление**
- д) сотрудничество

20. *Условием выбора компромисса как стратегии поведения в конфликте является:*

- а) страх перед оппонентом
- б) явное превосходство оппонента
- в) стороны конфликта обладают равным статусом
- г) есть время для поиска альтернатив, удовлетворяющих притязания обеих сторон
- д) **неуверенность в успехе в случае конфронтации и желание получить хоть что-то**

21. *Когда приходится поступиться своим достоинством и авторитетом – это является недостатком стратегии:*

- а) конкуренция
- б) уклонение (уход)
- в) компромисс
- г) **приспособление**
- д) сотрудничество

22. *Определите название тактики поведения в конфликте, при которой привлекается внимание окружающих к своей персоне:*

- а) давление
- б) дружелюбие
- в) **демонстративные действия**
- г) санкционирование

23. *Определите название тактики поведения в конфликте, при которой выдвигаются требования, угрозы, ультиматум:*

- а) физическое насилие
- б) **давление**
- в) коалиция
- г) дружелюбие

24. *Тактика, которая направлена на усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки называется:*

- а) провокация чувства жалости
- б) ультиматум
- в) дезориентация партнера
- г) **видимое сотрудничество**

25. *Требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категоричной форме это:*

- а) видимое сотрудничество

- б) провокация
- в) ультиматум**
- г) закрытая дверь

26. Конфликтогены - это:

- а) поведенческие реакции личности
- б) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности
- в) состояния личности, которые возникают после разрешения конфликта
- г) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту**

27. Определите тип конфликтной личности по следующей характеристике: человек отличается импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля.

- а) неуправляемый**
- б) ригидный
- в) демонстративный
- г) сверхточный
- д) бесконфликтный

28. Определите тип конфликтной личности по следующей характеристике: это добросовестный работник, особо скрупулезный, подходящий ко всем (начиная с себя) с позиций завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям, подвергает резкой критике.

- а) неуправляемый
- б) ригидный
- в) демонстративный
- г) сверхточный**
- д) бесконфликтный

29. Первое правило самоконтроля эмоций заключается в:

- а) переводе темы разговора
- б) попытке понять мотивы соперника
- в) спокойной реакции на эмоциональные действия партнера**
- г) установке на рациональное восприятие соперника

30. Способность индивида постигнуть эмоциональное состояние другого человека и чувственно сопереживать ему:

- а) идентификация
- б) эмпатия**
- в) рефлексия
- г) аттракция

31. Медиация это:

- а) агрессивные действия, направленные на причинение ущерба другой стороне
- б) процесс по разрешению конфликта с участием посредника, на основе**

добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения

- в) взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба
- г) вид психологического давления на оппонентов

32. *Модель медиации, при которой медиатор организует встречу, но не участвует в обсуждении называется:*

- а) арбитр
- б) третейский судья
- в) помощник**
- г) наблюдатель

33. *Основной принцип посредничества - это:*

- а) равноправие сторон
- б) обязательность
- в) конфиденциальность
- г) нейтральность посредника**

34. *Обмен мнениями в целях разрешения конфликта:*

- а) спор
- б) переговоры**
- в) деловое общение
- г) конфликтный диалог

35. *Взаимное выделение собеседниками друг друга в качестве объекта восприятия и внимания в переговорах определяется понятием:*

- а) психологический контакт**
- б) деловой контакт
- в) профессиональный контакт
- г) рабочий контакт
- д) творческий контакт

36. *Участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению:*

- а) сотрудничество
- б) уклонение
- в) приспособление**
- г) конкуренция
- д) компромисс

VIII. ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОГРАММЫ

Объем контактной работы слушателей с преподавателем может варьироваться в зависимости от требований заказчика. Возможно также перераспределение объемов отдельных тем дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в соответствии с составом слушателей, их конкретными потребностями.

Возможна реализация образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.